ISSN 0281-9864

Menneskets moralske stræben som grundlag for en arbejdsmotivationsmodel

Conrad Ottesen



Lund University
Sweden

KOGNITIONSVETENSKAPLIG FORSKNING

Cognitive Science Research

Menneskets moralske stræben som grundlag for en arbejdsmotivationsmodel

Conrad Ottesen

1986 No.14

Cognitive Science Research
Paradisgatan 5
Lund University
S-223 50 Lund, Sweden

Coordinator: Bernhard Bierschenk
Department of Psychology

Abstract

The subject of this presentation is work motivation. The starting point is taken in a critique of the theory of motivation as it has been developed since the beginning of the 19th century and a certain kind of making the human factor to a constant in the production of services. The try-outs, which have been undertaken against this background can be characterised as more or less successful; with the experimentation it has not been possible to achieve with any of the aims. Pinder, therefore, comes to the conclusion, after re-assessing of the motivation theories developed thus far: "… even the more successful theories of work motivation … will provide limited validity and practical value for managers until more is learned about the 'press' of characteristics of organisational settings … (Pinder, 1984, p. 181).

This presentation has been worked out with the purpose to formulate a motivation theory, how an explanation of the motivational states comes into existence, which includes the influence of the organisational reality on these states. The hypothesis is that an understanding of these states requires that one conceives work as a moral action, because the employee will react to this influence, since he will sense it as an obligation to work in agreement with his evaluation of the legitimacy of pressure, with legitimacy, founded in his comprehension of the ethics of work.

Emnet i denne fremstilling er arbejdsmotivation. Der tages udgangspunkt i en kritik af motivationsteorien, som den er blevet udviklet siden århundredskiftet, og hvis hensigt kan siges at være at gøre "den menneskelige faktor" til en konstant størrelse i produktionens tjeneste. De forsøg, der er blevet gjort herpå, kan karakteriseres som mere eller mindre vellykkede; med ingen af dem har man opfyldt hensigten. Pinder konkluderer således, efter en gennemgang af de hidtil udviklede motivationsteorier: "... even the more successful theories of work motivation ... will provide limited validity and practical value for managers until more is learned about the 'press' of characteristics of organizational settings..." (Pinder, 1984, s 181).

Fremstillingen her er udarbejdet i den hensigt at formulere en motivationsteori, hvis forklaring af den motivationelle tilstands opståen indbefatter den organisatoriske virkeligheds indflydelse herpå. Dens tese er, at forståelsen heraf nødvendiggør, at man anskuer det at arbejde som en moralsk handling, hvorfor den ansatte vil reagere på enhver påvirkning, som han måtte opfatte som en opfordring til at yde arbejde, i overensstemmelse med sin vurdering af påvirkningens legitimitet, med legitimiteten begrundet i hans opfattelse af arbejdets etik.

Arbejdets etik

Lad os for bestemmelsen af arbejdets etik tage udgangspunkt i betragtningen af produktionsvilkårene i den kapitalistiske verdensorden, som anlagt af Max Weber. Vi finder da, at "capitalism is identical with the pursuit of profit, and for ever renewed profit, by means of continuous, rational, capitalistic enterprise. For it must be so: in a wholly capitalistic order of society, an individual capitalistic enterprise which did not take advantage of its opportunities for profit-making would be doomed to extinction." (Weber, 1930, s 17). Begrundet i dette udsagn kan man formode, at kun de forventninger til den ansatte, som angår dennes arbejdsmæssige produktivitet, af ham opfattes som værende legitime, og at der over for denne opfattelse står den legitime ret til at anlægge en vurdering af det, som den ansatte foretager sig i arbejdstiden,

som er begrundet i, om det er pengene værd og dermed bidrager til profittens opnåelse.

I den rene kapitalistiske orden er det i overensstemmelse med ovenstående, med Max Webers udtryk herfor, "utilitarismen", handlingens økonomiske nyttevirkning, som er adfærdens overordnede princip og styrende for samspillet imellem arbejdets to hovedinteressenter, arbejdsgiveren og arbejdstageren, ifald begge anerkender den kapitalistiske verdensorden som den gyldige, som dén, hvorved virksomhedens eksistensberettigelse er defineret. Når de gør det, er utilitarismen samtidigt hermed blevet ophøjet til moralprincippet, ud fra hvilket handlingens legitimitet kan vurderes og den handlende karakteriseres. Enhver etik, det vil sige enhver morallære, har et moralprincip som sin krumtap. Krumtappen i arbejdets etik er i den kapitalistiske verdensorden utilitarismen.

Således ophøjet til moralprincip bestemmer utilitarismen karakteren af "den psykologiske kontrakt", som danner grundlag for interessenternes samspil, og i hvilken det er fastlagt, hvad parterne med rette kan forvente, at "den anden" foretager sig, og således ophøjet påkalder utilitarismen de dyder, som Benjamin Franklin fremhævede og som Max Weber (op. cit., s 52) skriver således om: "Honesty is useful, because it assures credit; so are punctuality, industry, frugality, and that is the reason they are virtues." Moralsk adfærd i den kapitalistiske, af det utilitaristiske princip styrede verdensorden er altså adfærd, hvorved personen gør sig fortjent til et skudsmål, benævnt ved disse dyder. En sådan person er, hvad man med et, måske lettere antikveret, omend i vor sammenhæng relevant, udtryk kunne kalde et dydsmønster, hvis modsætning, med ligeså antikverede og relevante udtryk, er ødelandet, dovenlarsen, døgenigten - kort sagt enhver, hvis handel og vandel inden for arbejdets interessesfære kan betegnes som moralsk suspekt.

Forudsætningen for, at en ansat i en virksomhed, der er underlagt en kapitalistisk verdensorden, vil kunne anerkendes som fuldgyldigt medlem af det dér eksisterende arbejdsmæssige fællesskab, er nu, at den ansattes adfærd under arbejde af omgivelserne tolkes

som udtryk for forsøg på at handle i troskab med det utilitaristiske princip; først da nærmer den ansatte sig idealet, sit dydsmønster, det "kreditværdige" menneske. På samme måde forholder det sig med forudsætningen for, at en ansat kan opfatte sig forpligtet i forhold til omgivelserne, det vil sige i forhold til det arbejdsmæssige fællesskabs forventninger til hans handlemåde: forventningerne skal af den ansatte opfattes som værende utilitaristisk begrundede. Hvis han mener at kunne konstatere, at det ikke er tilfældet, hvis for eksempel den eller de arbejdsopgaver, som han forventes at løse, fører til et unyttigt resultat, eller hvis den ledelsesmæssige kontrol af arbejdspræstationen opfattes som værende i modstrid med utilitarismens legitime krav, forsvinder forpligtelsen til at handle som anvist. Forventningen, kunne man sige, mister da, i kraft af en manglende relevant begrundelse, sin motivkraft og den ansatte dermed et arbejdsmæssigt motiv for sin adfærd.

Det er denne fremstillings postulat, at utilitarismens princip er det bærende moralprincip ved arbejde, overalt og til alle tider, hvor produktion, det være sig af varer eller af tjenesteydelser, pågår i et samfundsnyttigt øjemed og uanset hvilke værdier man måtte finde på at lægge vægt på realiseringen af. Det følger heraf, at vil man forsøge at forstå, hvad det er, som motiverer til arbejdsadfærd, må man bygge sin forståelse på anerkendelsen af utilitarismen som grundlaget for al arbejdsadfærd.

Der er imidlertid gået en rum tid, siden Benjamin Franklin formulerede sin opfattelse af arbejdets etik og siden Max Weber repeterede den, hvilket utvivlsomt indebærer, at omend grundsubstansen i denne etik, nemlig moralprincippet, er uafhængigt af tid og sted, så må etikkens, morallærens, indhold og dermed dens beskrivelse af dydsmønstret være et andet i dag. "Frugality", eller sparsommeligheden, som Benjamin Franklin fremhævede som en kapitalistisk dyd, indtager formodentlig en mindre fremtrædende plads i dag, hvor vi ser med andre øjne på de økonomiske lovmæssigheder. Noget tyder på det: "at sætte tæring efter næring" vinder nu ikke samme bifald som tidligere og synes ikke længere at præge flertallets økonomiske dispositioner. Andre ændringer må være indtruf-

fet, for eksempel under indtryk af samfundsmaskineriets stadigt større kompleksitet og med den stadigt klarere erkendelse af afhængigheden imellem samfundenes forskellige dele. "Skomager! Bliv ved din læst" var tidligere et velestimeret bonmot. I dag ville man snarere anbefale skomageren eller hvem som helst, som havde fundet sig godt til rette ved at give sig af med det, som han havde forstand på, at søge væk fra det, mens tid var, i forventning om, at såvel faget som dets værktøj ville være forsvundet ud af billedet, længe inden han var nået i sikkerhed som pensionist. Dyder kan være blevet udskiftet med andre, eller de ord, som vi har haft for dem, kan have ændret betydningsindhold; men det kan, som det postuleres her, være sket, uden at utilitarismen som moralprincip for arbejde er trådt ud af kraft.

Omend det kunne forventes, at der på denne plads blev gennemført en beskrivelse af den i dag gældende arbejdets etik, må der dog afstås herfra, idet et empirisk undersøgelsesmateriale til brug herfor savnes. Dette savn forhindrer dog ikke genoptagelsen af denne fremstillings hovedærinde, nemlig at skaffe belæg for for nødvendigheden af at anskue det at arbejde som en moralsk handling. Denne anskuelses betimelighed er ind til videre søgt illustreret ved forsøget på at tydeliggøre moralprincippets motivforlenende egenskab.

Det etiske menneske.

Fra det etiske standpunkt set er eksistensen som menneske -opfattelsen af, hvem "jeg" er- betinget af forestillingen om idéen hermed. Idéen angår det almene og udtrykker den enkeltes forholden sig til det, om hvilket Johannes Sløk (Sløk, 1978, s 60) anvender benævnelsen "den kulturelle orden", som er et sammenfattende udtryk for de foreliggende sociale, økonomiske og politiske vilkår. Mennesket, det etiske, har et kald, og dette kald realiseres igennem at arbejde, idet mennesket igennem sit arbejde i kaldet tydeliggør, for sig selv og for andre med, hvem det er. Arbejdet i kaldet består i at påvirke "den kulturelle orden" i den hensigt at forandre/forbedre den, hvilket er det samme som at bringe den i overensstemmelse med personens idé om,

hvad der er godt og hvad der er ondt, om hvornår nogen eller noget er godt og hvornår nogen eller noget er ondt.

Idéen er udtrykt i personens livssyn, hvis komponenter er værdierne. Gert Hofstede (Hofstede, 1984, s 18) definerer værdier som en i mennesket boende tilbøjelighed til at foretrække bestemte tingenes tilstande frem for andre ("a broad tendency to prefer certain states of affairs over others"). At forholde sig moralsk til "den kulturelle orden" vil altså sige, i ord og handling at være i overensstemmelse med sine værdiopfattelser, hvad man er, når ens ord og ens handlinger udtrykker en stræben efter at etablere de foretrukne tingenes tilstande.

I det øjeblik hvori, og i det omfang hvormed, personen føler sig fri til at realisere sin idé, er hans arbejde hans kald. Han fungerer da på det etiske grundlag. På det kan han handle, styret af samvittigheden, og således styret bliver at arbejde en moralsk livsytring.

Søren Kierkegaard taler således om det at finde sit kald: "Dennes (etikerens) tale er kort: "det er ethvert menneskes pligt at have et kald." Mere kan han ikke sige, thi det etiske som sådant er altid abstrakt, og et abstrakt kald for alle mennesker gives der ikke, tvertimod forudsætter han, at ethvert menneske har et særligt kald. Hvilket kald vor helt skal vælge, det kan etikeren ikke oplyse ham om; thi dertil fordres et detailleret kendskab til det æstetiske i hele hans personlighed, og selv om etikeren havde dette kendskab, ville han dog afholde sig fra at vælge for ham, da han i så fald ville fornægte sin egen livsbetragtning. Det, etikeren kan lære ham, er, at der er et kald for ethvert menneske, og når vor helt har fundet sit, da at vælge det etisk. ... Den etiske sætning, at ethvert menneske har et kald, er da udtrykket for, at der er en fornuftig tingenes orden, hvori ethvert menneske, hvis han vil, udfylder sin plads således, at han på eengang udtrykker det almeen-menneskelige og det individuelle. Er tilværelsen ved denne betragtning blevet mindre skøn? Ikke har man et aristokrati at glæde sig over, hvis betydning er begrundet på en tilfældighed, og tilfældigt begrundet derpå; nej, man har et kongerige af guder." (Kierkegaard, 1920, s 314-315).

I dette "kongerige af guder" finder vi nu dem, for hvem kaldet er bundet til realiseringen af kapitalismens idé, akkumulering og reinvestering af kapital, og som gør fyldest i deres kald i det omfang, hvormed de i deres ord og handling optræder i trofasthed med utilitarismens bud. Om det siger Max Weber: "In fact, the summum bonum of this ethic, the earning of more and more money, combined with strict avoidance of all spontaneous enjoyment of life, is above all completely devoid of any eudæmonistic, not to say hedoneistic, admixture. It is thought of so purely as an end in itself, that from the point of view of the happiness of, or utility to, the single individual, it appears entirely transcendental and absolutely irrational. Man is dominated by making money, by acquisition as the ultimate purpose of his life. Economic acquisition is no longer subordinated to man as the means for satisfaction of his material need." (Weber, 1930, s 53).

Med andre ord: Sætter man nydelsen som dét vigtigste, bliver det at akkumulere kapital, som Weber antyder, en absurditet. Det absurde kan man ikke leve med uden tro på, at det repræsenterer en "fornuftig tingenes orden", som Kierkegaard udtrykker sig i citatet oven for. Tør man ikke tro på det, eller vil man ikke tro på det, har man kun sig selv at tro på. Bekræftelsen af den tro finder man nu i nydelsen, hvorved man, med Kierkegaards udtryk herfor, vælger sig selv æstetisk.

Fædrene bag de arbejdsmotivationsteorier, som er formuleret og forsøgt praktiseret i den vestlige verden ind til i dag (se Pinder, 1984, for en oversigt over dem), har antaget individets stræben efter behovstilfredsstillelse, i dets forventning om nydelsen derved, som drivkraften bag arbejdsadfærd. De valgte dermed at opfatte mennesket på arbejdspladsen som et æstetisk væsen. Ingen kan vel fortænke dem i at have gjort det; men det kan beklages, fordi man dermed overså, hvad der er arbejdsopgavens funktion, nemlig at give den enkelte et kald, igennem hvilket hans eksistens som menneske defineres, ved at han, med Kierkegaard, på eengang udtrykker det almeen-menneskelige: de fælles værdier, og det individuelle: troskaben imod de fælles

værdier. Nu førte antagelsen af behovet som drivkraften bag arbejdsadfærd i stedet for til, at arbejdsmotivationsteorien alene kom til at angå den adfærd på arbejdspladsen, som falder uden for arbejdets kategori, den adfærd for hvilken pengene er midlet og nydelsen målet.

I arbejdets kategori, derimod, er pengene målet og "wealth is thus bad ethically only in so far as it is a temptation to idleness and sinful enjoyment of life, and its acqusition is bad only when it is with the purpose of later living merrily and without care. But as a performance of duty in a calling it is not only permissible, but actually enjoined." (Weber, 1930, s 100).

Erik Johnsen (Johnsen, 1984)skriver om arbejdsrollen, at den består i at udøve den aktivitet, der forventes af den, der indehaver jobbet, samtidigt med at denne giver basis for personlig tilfredsstillelse og udvikling. Hvis man nu opfatter adfærden i arbejdsrollen som moralsk begrundede handlinger, hvor det er troskaben over for arbejdets etik og dermed over for det utilitaristiske princip, som legitimerer den ansattes adfærd, såvel i andres som i den ansattes egne øjne, da er arbejdet midlet, pengene målet. Opgaven, som den ansatte har sat sig med det middel og det mål, er at opnå den personlige tilfredsstillelse og udvikling, som ligger gemt i, ved sit virke, i jobbet, at gøre sin skyldighed, over for sig selv og over for de andre, med hvem man deler forpligtelsen under det, som er arbejdets lov, moralprincippet. Opgaven er at tjene idéen ved at danne sig selv som menneske. Deri ligger, som Johnsen udtrykker det, tilfredsstillelsen og udviklingen.

Det behovscentrerede menneske.

Det behovscentrerede menneske er det ikke-arbejdsmotiverede menneske, det økonomiske menneske, det sociale menneske, det selv-aktualiserende menneske, det komplekse menneske, for nu at benytte den Schein'ske taxonomi (Schein, 1965), for hvem arbejdsopgaven kan være en spore, for så vidt som det at løse opgaven sker i forventning om derved at opnå en personlig fordel, sådan

som Vroom (Vroom, 1964) definerer den, som enten en forøgelse af nydelsen (pleasure) eller en reduktion af ubehag (pain), i tilknytning til redegørelsen for en cognitiv arbejdsmotivationsteori. Behovets form er spillets form, det er cyklisk og gentagende. Ved at opfatte den ansatte som et behovstilfredsstillelsesmotiveret væsen forvandler de behovsfunderede motivationsteorier den ansatte til spiller, med job-sikkerhed, forfremmelsesmuligheder, privilegierne, lønnen etc. som indsatsen. Som spiller er den ansatte frisat fra loven. I stedet for arbejder han, som det hedder, "efter reglerne". Herefter drejer det sig for den ansatte om, med mindst mulig indsats at opnå den størst mulige gevinst, ved at spille på andres følelser, andres forfængelighed, andres "naivitet", d.v.s. deres moralforestillinger. Når spilleren har afluret andre deres hemmelighed, reglerne for, hvordan han "taler" til andres følelser og forfængelighed, har han fundet vejen til sin gevinst. "Glæden ved det meningsfulde eksisterer ikke her", siger Jean Baudrillard (Baudrillard, 1985), "det eneste der tæller, er overholdelsen af den (reglen), og den svimlen denne overholdelse afstedkommer." Baudrillard fortsætter:"I valget af reglen frisættes man fra loven og den diffuse trossfære, dette krav om troværdighed som omgiver det reelle, er forsvundet i spillet - deraf kommer dets umoralitet: i at gå til værks uden tro." I spillet forledes værdierne, i den kapitalistiske verdensorden pengene, fra deres sandhed. Baudrillard kalder det at forføre pengene, hvad han uddyber ved at kalde dem afskåret fra ækvivalensernes lov. Forvandlet til indsats udgør pengene ikke længere et repræsentativt tegn, og indsatsen, siger Baudrillard, har intet med en investering at gøre. Som investering bevarer pengene kapitalformen - i indsatsen tager de form af udfordring. Indsatsens størrelse afhænger af, hvor højt man vil spille, ikke af, hvor mange penge man finder det fornødent at investere for at opnå det, som man ønsker. Jo højere man spiller, desto større svimlen. Derfor er spil, indsats og udfordring, siger Baudrillard, lidenskabernes og forførelsens figurer, og, fortsætter han: "Findes der nogen smukkere parodi på arbejdets, produktionens, økonomiens og kalkylens værdier end begrebet om indsats og udfordring eller det

umoralske ved den fantastiske uoverensstemmelse mellem indsatsen og den mulige gevinst (eller det mulige tab som også er umoralsk)?" Men bemærk, at i spillets verden er det ikke moralske forestillinger, der styrer adfærden, for i spillet eksisterer ingen love, kun regler. Det moralske problem bliver først en realitet, når man giver sig til at spille med loven, som var dens indhold blot et sæt regler, som eksisterede for at man kunne få sine behov tilfredsstillet.

At opfatte mennesket som behovscentreret er i arbejdsmotivationsteori og -praksis en uhensigtsmæssighed og må uvægerligt føre til for det at arbejde irrelevante slutninger, når den ansattes adfærd i virksomheden forsøges forudsagt, med mindre alle er enige om at betragte virksomheden som et kasino. Er den ikke det, og ingen grunde taler for at mene at den er det, overser den behovsfunderede motivationsteori, i og med at den er behovsfunderet, med Pinder's udtryk (se oven for s. 2): " the characteristics of organizational settings", som disse vil kunne afledes af kapitalismens og for den sags skyld af enhver anden ismes idé. I stedet for at gøre os klogere på, hvornår og hvorfor arbejdsmotivation opstår, har behovsteorien forvirret os, ved når den er bedst at vise, hvordan den ansatte, når han spiller på virksomheden, går til værks, når han gør sin indsats. Det eneste behovsteorien har kunnet lære virksomhedslederen er, hvordan han omformulerer opgaven, som skal løses, så det at løse den for den ansatte fremstår som en gevinstchance, hvis størrelse lokker ham til at gøre sin indsats, uden at præmierne bliver større end at "banken" vinder hver gang.

En ny model for en arbejdsmotivationsteori.

Der er nogle universelle krav, som en arbejdsmotivationsteori skal honorere, for at den kan udsige noget om sin genstand. Den skal indeholde en beskrivelse af de variable størrelser, af hvis interaktion den arbejdsmotivationelle tilstand fremstår som produktet, og den skal indeholde en beskrivelse af den kvalitet, som de variable størrelser skal indeholde, for at produktet kan

karakteriseres som arbejdsmotivation.

Formuleringen af de variable størrelser i nærværende model, som skal være grundlaget for opstillingen af en i menneskets moralske stræben begrundet arbejdsmotivationsteori, udgår fra beskrivelsen af det etiske menneske. Der opereres med fire varibler, hvoraf de to tillægges det handlende menneske, de to øvrige virksomheden, hvor handlingerne finder sted, med virksomheden defineret som stedet, hvor mennesket som ansat søger sit kald.

Menneskets værdi.

Mennesket defineres her ved to "identitetskonstituerende" elementer. Det ene af dem repræsenterer menneskets forestillinger om idéen med sin eksistens og er værdierne eller det personlige værdisystem, som mennesket søger materialiseret igennem sine handlinger i form af idéelle tingenes tilstande af social, økonomisk og politisk art.

Det andet af de identitetskonstituerende elementer refererer til det, som Kierkegaard kalder det æstetiske i personligheden. Det er de personlige forudsætninger, den enkeltes viden og kunnen, som er kilden til den ansattes oplevelse af, hvilke handlemuligheder, der står til hans rådighed for målrettet handling med udgangspunkt i den før handlingen foreliggende tingenes tilstand.

Arbejde er de handlinger, der udføres som målrettede bestræbelser på at omforme verden, d.v.s. den foreliggende tingenes tilstand, for igennem en forandring af den at bringe den i overensstemmelse med menneskets forestillinger om den idéelle tingenes tilstand. Den foreliggende tingenes tilstand er arbejdets motivverden, og enhver afvigelse i denne i forhold til forestillingen om den idéelle tingenes tilstand repræsenterer et motiv for arbejde, idet det fremtræder som en opgave, hvis løsning kan målsættes.

Forventningen, som ledsager det at arbejde, er forventningen om, når målet er nået, at have skabt en værdi, i form af en bedre, større og/eller rigere verden. Hvis en opgave løses i den forstand, at der med løsningen fremkommer, hvad opgaveløseren ifølge sit eget værdisystem vurderer som en social, økonomisk og politisk værdi-

fuld tingenes tilstand, sker der en styrkelse af den personlige identitet; hvis ikke den løses, sker der en svækkelse af den personlige identitet, en svækkelse i form af enten svigtende tillid til egne værdiers bæredygtighed eller til egne forudsætninger for at bevise deres bæredygtighed, eventuelt i form af svigtende tillid til begge de identitetskonstituerende elementer.

Styrken af den personlige identitet stillet i forhold til den arbejdsmæssige sammenhæng, i hvilken den ansatte fungerer, udtrykkes i moralske termer i form af en personbeskrivelse, i hvilken personen karakteriseres som "dydsmønster" betragtet. I den kapitalistiske verdensorden, ved vareproduktion og ved produktion af tjenesteydelser, det være sig i private virksomheder eller i offentlige forvaltninger, vil personkarakteristikken, efter hvad der er vedtaget at gælde for denne fremstilling, komme til udtryk i en vurdering af personens standpunkt i forhold til de utilitaristiske dyder. Ved at foretage sammenligninger af sådanne personkarakteristikker og ved på grundlag heraf at etablere objektive kriterier for, hvornår en personkarakteristik beskriver et "dydsmønster" og hvornår den beskriver det modsatte heraf, skaber man sig en målestok, hvormed den ansattes arbejdsmotivation kan måles. Den arbejdsmotiverede person vil være personen, hvis vandel beskrives i termer, der er synonyme med de termer, i hvilke arbejdets etik beskrives. Den arbejdsumotiverede person (målestokkens anden ende) er personen, hvis adfærd besidder spillerens karakteristika, det ikke-følelsesmæssigt engagerede, det beregnende, det forbrugende, hvad enten forbruget er af den sociale, den økonomiske eller den politiske del af de i den kulturelle orden foreliggende værdier.

Det psykologiske miljøs værdi.

Ifølge Kurt Lewin (Lewin, 1948; Cartwright, 1951) skal man forstå menneskets adfærd ved at sætte sig ind i personens psykologiske "livsrum" og gøre sig forestillinger om dets indretning og udstrækning. I dette livsrum finder man, foruden personens selvopfattelse, de objekter, som personen regner med og tager i betragtning, når han overvejer sine handlemuligheder i en given situation.

Disse objekters positive eller negative "valens", som er Lewins udtryk for den tiltrækningskraft som objekterne øver på personen, bestemmer hans handletendenser i forhold til den foreliggende situation, samt med hvilken styrke den handlemulighed, som personen eventuelt vælger at realisere, bringes til udførelse.

Når der i det følgende tales om "virksomheden" er der tale om virksomheden, som den fremtræder som psykologisk realitet for den ansatte, med de begrænsninger i forhold til de "objektive fakta", som det måtte indebære, befolket af objekter, genstande eller tilstande, som kan beskrives ved den valens, hvormed de fremtræder for personen. Med denne virksomhedsopfattelse er der med "virksomheden" nærmest tale om en betegnelse for de kræfter uden for personen selv, men liggende inden for rammerne af personens livsrum, som personen tillægger enten positive eller negative egenskaber ud fra sin egen øjeblikkelige placering i livsrummet, nemlig afhængigt af, om de af den ansatte opfattes at ville fremme eller hæmme personens bevægelse hen til målet; det mål, som han har sat eller har fået sat for sin personlige udfoldelse.

Med dette krav til en virksomhedsbeskrivelse, nemlig at det skal holde for en psykologisk betragtning af de arbejdsmæssige omgivelser, i den forstand at det skal afspejle den ansattes oplevelse af det psykologiske miljø, foreslås det her at definere virksomhedens identitet ved det værdiindhold, som den ansatte tillægger opgaven, som han skal løse, og ved arbejdsvilkårene, som de fremtræder for den ansatte i opgaveløsningsøjeblikket.

Vi har ovenfor defineret den ansatte ved to identitetskonstituerende elementer, nemlig det personlige værdisystem og de personlige forudsætninger for at yde arbejde. Her over for stiller vi nu virksomheden, ligeledes defineret ved to identitetskonstituerende elementer, opgavens værdiindhold og arbejdsvilkårene.

Med dette virksomhedsbegreb er forudsætningen skabt for, at samspillet imellem virksomhed og ansat kan anskues som et forhold, hvis forløb indtræffer på præmisser af etisk natur, for eksempel som det klart træder frem, når vi betragter den militære organisation og den værnepligtige stillet over for hinanden. Den offi-

cielle anerkendelse af det standpunkt ikke at ville gøre militærtjeneste kan tages som udtryk for, at samfundet indser, at en person med iøvrigt, vel oftest enten sociale eller politiske, dog undertiden også økonomiske, legitime værdiforestillinger, i og med dem må tage afstand fra at medvirke til at løse opgaver, hvis værdiindhold personen mener står i modsætning til disse værdiforestillinger.

At anskue ovennævnte eksempel ud fra en behovspsykologisk betragtning ville eventuelt føre til det resultat, at militærnægteri bunder i manglende villighed til at påtage sig militærtjenestens strabadser. Derimod ville behovspsykologien ikke kunne anvise moralske årsager som mulig forklaring på den værnepligtiges handlinger.

De grundlæggende funktionsbetingelser.

Der skal nu gøres rede for, hvornår der er skabt forudsætning for, at den ansatte, stillet over for opgaven, i moralsk forstand vil se sig forpligtet til at løse den. Det er fremstillingens tese, at forudsætningen herfor foreligger, når den ansatte i opgaveløsningsøjeblikket finder sine funktionsbetingelser opfyldt. I det øjeblik er det legitimt at nære forventning om, at den ansatte vil være arbejdsmotiveret.

Udtrykket "funktionsbetingelser" defineres som "de betingelser, der for den enkelte skal være opfyldt, for at denne i størst mulig omfang kan udnytte sine ressourcer og indgå i sociale samspil" (Forsvarskommandoen, 1983). Ifølge denne definition er det nogle fra individ til individ forskellige krav, som af den enkelte ansatte stilles til det arbejdsmæssige fællesskab. Når vi imidlertid i det følgende beskæftiger os med at bestemme, hvilke funktionsbetingelser det er, som den ansatte må have opfyldt for at se sig moralsk forpligtet til at løse opgaven, er det ud fra opfattelsen af, at man kan beskrive et sæt funktionsbetingelser af etisk natur, som er fælles for alle ansatte. Vi kalder dem de grundlæggende funktionsbetingelser.

De identitetskonstituerende elementer er personens værdier og de personlige forudsætninger; de styrer personens opfattelse

af objekterne i "livsrummet", som antager valens i forhold til personens forventninger til deres identitetsstyrkende eller -svækkende potentiel, idet dette repræsenterer en kraft, som enten vil hæmme eller fremme personens muligheder for at opnå den af ham ønskede tingenes tilstand, når og hvis han giver sig i kast med at realisere den. I det øjeblik hvor livsrummet, defineret ved sit objektindhold, fremtræder organiseret således, at der igennem det går en vej, hvis slutpunkt er den ønskede tingenes tilstand, er der med den foreliggende objektverden skabt en situation, i hvilken personen står med sine grundlæggende funktionsbetingelser opfyldt.

Virksomhedens identitet er defineret ved opgavens værdiindhold og ved arbejdsvilkårene. De udgør tilsammen den objektverden, i hvilken handling for den ansatte vil have enten en identitetsstyrkende eller identitetssvækkende effekt. De grundlæggende funktionsbetingelser kan derfor karakteriseres ved at beskrive egenskaber ved opgavens værdiindhold og ved arbejdsvilkårene.

Den første grundlæggende funktionsbetingelse angår den ansattes opfattelse af opgavens værdiindhold: Det skal være indeholdt i den ansattes værdisystem, og det må ikke stride imod værdiforestillinger dér. Hvis det gjorde, ville konsekvensen være, at den ansatte, ved at arbejde for at realisere det, handlede i modstrid med egne værdier. Den ansatte ville da, paradoksalt nok, fremstå som en trussel imod sin egen identitet.

Illustration: Den svenske miljøminister blev kort tid efter Tjernobyl-katastrofen opfordret til at søge atomkraftværket Barsebäck lukket. Hun afviste at tage stilling hertil på det foreliggende grundlag. En mulig årsag til det kan tænkes at have været opfattelsen af atomkraft som et samfundsgode, i pagt med hendes (socialdemokratiske) idealforestillinger om samfundets indretning. Som et samfundsgode fremtrådte atomkraften måske for hende med fordele, som langt opvejede ulemperne, også ved at have atomkraftværket liggende nær ved tæt befolkede landområder, som tilfældet er med Barsebäck. Følgelig ville en lukning af værket for hende være som at markere tvivl om egne værdiforestillingers holdbarhed.

Den anden grundlæggende funktionsbetingelse angår den ansattes opfattelse af sammenhængen imellem de to virksomhedskonstituerende elementer, opgavens værdiindhold og de arbejdsvilkår, hvorunder det forudsættes realiseret. Man kan udtrykke indholdet i denne funktionsbetingelse ved at sige, at målopfyldelse skal være identisk med opgaveløsning, idet den ansatte skal kunne fungere i forvisning om, at når målet er nået, er opgaven dermed løst. Man kan om denne funktionsbetingelse sige, at den skal virke som den ansattes forsikring for virksomhedens værdi som arbejdssted.Om denne funktionsbetingelse af den ansatte skønnes at være opfyldt, beror på hans objektopfattelse, d.v.s. hans opfattelse af de kræfter, som genstanden eller tilstanden, som skal forandres ved at bearbejdes, repræsenterer.

På samme måde, som der foreligger en identitetstruende tilstand, når der er uoverensstemmelse imellem opgavens værdiindhold og den ansattes værdiopfattelse, foreligger der en lignende trussel i de tilfælde, hvor arbejdsvilkårene, hvorunder opgaven skal løses, i den ansattes øjne skønnes at være afledt af en urealistisk objektopfattelse, idet den ansatte i så fald ville skulle handle uden forventning om derved at løse opgaven.

Illustration: Under debatten om Barsebäckværkets fremtid stilledes den svenske statsminister over for kravet om værkets lukning - nu. Hans svar: "Sverige er ikke en legetøjsbutik" afspejler hans forargelse over at blive stillet over for kravet. Man kan opfatte svaret som et udtryk for hans stillingtagen til kravets moralske kvalitet eller til realismen med hensyn til praktisk gennemførlighed, i så fald underforstået, at med en realistisk objektopfattelse, herunder en tilstrækkelig indsigt i landets funktion som et komplekst samfundsmaskineri, ville man ikke med rette kunne forvente af landets statsminister, at han ville kunne akceptere et sådan mål for sin funktion. Havde han gjort det, kunne man, efter hans mening, med rette hævde, at han havde misforstået sin opgave som sit lands statsminister.

Den tredje og sidste af de grundlæggende funktionsbetingelser angår den ansattes opfattelse af arbejdsvilkårene, vurderet ud fra hans personlige forudsætninger for, under dem at nå

de mål, som er sat for hans handlinger. Den ansatte kan godt være forvisset om, at når målet er nået, vil opgaven være løst, så godt som det nu kan lade sig gøre, forudsat at andre end ham selv løser opgaven. At udføre arbejde på trods af at være af den opfattelse, at man selv savner de nødvendige personlige forudsætninger for at nå iøvrigt i ens øjne realistiske mål, arbejdsvilkårene taget i betragtning, ville være at svigte egne værdier, derved, at man da rent faktisk stemplede opgaven som meningsløs, som et tidsfordriv. Hensynet til den personlige integritet fordrer altså, at der er overensstemmelse imellem opgaveløsningens mål og de personlige forudsætninger.

Troldmandens lærling, der godt vidste, hvordan man satte kosten i gang med at feje, kendte ikke de ord, som skulle få den til at holde op igen. Så da han satte gang i kosten, en dag da troldmanden var på rejse, handlede han på lykke og fromme. At hans handling var umoralsk kom klart til udtryk ved den ravage kosten forvoldte under hans kommando. Troldmanden bør i den forbindelse også have et ord med på vejen, som den, der ved uforsigtighed havde udsat lærlingen for fristelsen. I vort Barsebäckeksempel ville nogen under indtryk af Tjernobyl-katastrofen måske efterlyse de troldmandslærlinge, som satte politikerne i gang med at lade bygge atomkraftværker, i håb om, at de havde udstået læretiden og derfor kunne give historien en lykkelig slutning.

Konklusion.

Forudsætningen for arbejdsmotivation er nu beskrevet, nemlig opfyldelsen af de tre grundlæggende funktionsbetingelser, som kort karakteriseret er disse.

1. Opgavens værdiindhold skal være indeholdt i den ansattes værdisystem.
2. Målopfyldelse skal af den ansatte opleves at være identisk med opgaveløsning.
3. Arbejdsvilkårene skal være tilpasset de personlige forudsætninger.

Med de grundlæggende funktionsbetingelser opfyldt vil den ansatte se sig moralsk forpligtet til at løse opgaven.

Med formuleringen af de grundlæggende funktionsbetingelser var det hensigten at give en forklaring af den arbejdsmotivationelle tilstands opståen, som indbefattede den organisatoriske virkeligheds indflydelse herpå, idet denne virkelighed i grunden er af etisk-moralsk beskaffenhed, hvorfor man ikke kan forstå, hvad der vækker arbejdsmotivation uden at forstå arbejdets moralske mening, sådan som den kommer til udtryk i den organisatoriske virkelighed -i opgavens værdiindhold og i arbejdsvilkårene.

At undersøge, i hvilken skikkelse kapitalismens etik fremtræder i dag og at undersøge, hvilken mening den repræsenterer for dem, der tager ansættelse i dagens virksomheder, må være det næste trin i nærværende arbejde. For naturligvis vil der altid være en mening med at arbejde og en mening i at arbejde for at se den realiseret.

Referencer.

Baudrillard, J. (1985). Forførelse (De la sèduction. Paris, 1979). Århus: Sjakalens Beduinserie.

Cartwright, D. (Udg.). (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Brothers.

Hofstede, G. (1984) Culture's Consequences. Beverly Hills: Sage Publications.

Johnsen, E. (1984). Ledelseslære -baseret på dansk erfaringsmateriale. København: Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck.

Kierkegaard, S. (1920). Samlede værker (anden udgave, andet bind). Kjøbenhavn: Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag.

Lewin, G. (Udg.). (1948). Resolving Social Conflict. New York: Harper & Brothers.

Pinder, C.C. (1984). Work motivation: theory, issues, and applications. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Schein, E. (1965). Organizational psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Weber, M. (1968). The protestant ethic and the spirit of capitalism (9th ed.) (Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, 1930, 1904-05). London: Unwin University Books.

Author's Note.

Requests for reprints should be sent to Management Research Institute, Rosenørns Allé 31, DK-1970 Frederiksberg C.